

УДК 65.016.7
JEL: H12, M21

DOI: 10.18184/2079–4665.2017.8.2.227–235

Предпосылки и адекватные им направления преодоления кризиса промышленного предприятия

Филипп Михайлович Тарабрин¹

¹ ООО «АРСИЭНТЕК», Москва, Россия

E-mail: Philipp.Tarabrin@rcntec.com

Аннотация

Цель: Основная цель данной статьи состоит в определении факторов (предпосылок) возникновения кризиса промышленных предприятий и выработке адекватных путей их преодоления.

Методология проведения работы: При подготовке материалов статьи использованы методы дерева целей и факторного анализа.

Результаты работы: Одной из возможных трактовок формы проявления кризиса промышленного предприятия является падение спроса на его продукцию, вызванное рядом объективных и субъективных факторов. Такой подход позволяет предложить комплекс решений, способных нивелировать или существенно ослабить их действие, с учетом примата задачи сохранения действующего предприятия как экономически целесообразной формы соединения труда и капитала.

Выводы: Результаты исследования, представленные в статье, свидетельствуют о том, что антикризисное управление не может сводиться исключительно к регламентам и решениям, предписанным законодательством о банкротстве. Современная наука и практика предлагает иные пути вывода предприятий из кризиса, вопреки действующему положению предусматривающие приоритет задачи сохранения бизнеса вместо его ликвидации в ходе конкурсных процедур.

Ключевые слова: кризис, промышленное предприятие, факторы, падение спроса, стратегия, структура, ликвидность, банкротство

Для цитирования: Тарабрин Ф. М. Предпосылки и адекватные им направления преодоления кризиса промышленного предприятия // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2017. Т. 8. № 2. С. 227–235. DOI: 10.18184/2079–4665.2017.8.2.227–235

© Тарабрин Ф. М., 2017

Prerequisites and Directions of Overcoming Crisis of the Industrial Enterprise Adequate to them

Philip M. Tarabrin¹

¹ LLC RCNTEC, Moscow, Russian Federation

E-mail: Philipp.Tarabrin@rcntec.com

Abstract

Purpose: the main objective of this article consists in definition of factors (prerequisites) of emergence of crisis of the industrial enterprises and development of adequate ways of their overcoming.

Methods: by preparation of materials of article methods of a tree of the purposes.

Results: one of possible interpretations of a form of manifestation of crisis of the industrial enterprise is the decline in demand for his production caused by a number of objective and subjective factors. Such approach allows to propose a complex of the solutions capable to level or to significantly weaken their action, taking into account a primacy of a problem of preservation of the operating enterprise as economically expedient form of connection of work and the capital.

Conclusions and Relevance: the results of a research presented in article demonstrate that crisis management can't come down only to the regulations and decisions ordered by the legislation on bankruptcy. The modern science and practice offers other ways of a conclusion of the enterprises from crisis contrary to a relevant provision providing a priority of a problem of preservation of business instead of his elimination during the competitive procedures.

Keywords: crisis, industrial enterprise, factors, decline in demand, strategy, structure, liquidity, bankruptcy

For citation: Tarabrin Ph. M. Prerequisites and Directions of Overcoming Crisis of the Industrial Enterprise Adequate to them. *MIR (Modernizatsiia. Innovatsii. Razvitie)* = *MIR (Modernization. Innovation. Research)*. 2017; 8(2(30)):227–235. DOI: 10.18184/2079–4665.2017.8.2.227–235

Введение

С начала периода реформ в отечественной экономике массированно применяется способ решения проблем преодоления кризисных явлений на предприятиях преимущественно через прекращение их деятельности (ликвидацию) путем конкурсного производства. Реабилитация, ориентированная на восстановление платежеспособности предприятий-должников, составляет лишь доли процента от общего количества процедур банкротства.

Вместе с тем ликвидация любого бизнеса всегда влечет за собой существенные потери для экономики в целом. Как правило, в промышленности ликвидированное по тем или иным причинам предприятие больше не воссоздается. В результате из оборота выпадают отдельные виды продукции, а часто и целые их группы (вспомним станкостроение, микроэлектронику, сельскохозяйственное машиностроение и т.п.). Уничтожается весьма дорогостоящая производственная инфраструктура (коммуникации, энергетика, системы водоснабжения и водоотведения...). Увольняется персонал. Крайне редки случаи, когда удается сохранить бизнес, проведя его успешную реструктуризацию и репрофилирование.

При этом одновременно идет параллельный процесс: строятся новые предприятия, открываются новые производства на действующих заводах и фабриках. Но уже в других местах, с другими участниками, персоналом, с затратой существенных, так сегодня недостающих инвестиционных ресурсов. Возникает вопрос: нельзя ли совместить эти два разнонаправленных процесса? Ведь, исходя из экономической целесообразности, явно эффективнее видоизменить бизнес, сохранив его ядро, нежели провести ликвидацию предприятия с упомянутыми множественными потерями. Сегодня известны такие технологии организационных преобразований, как реинжиниринг бизнес-процессов, реструктуризация предприятия, корпоративное строительство, арбитражное управление и им подобные. В то же время их применение не предотвратило того ущерба, который понесла промышленность за годы реформ. Практика показывает, что одной из главных причин подобного положения является отсутствие действенного методического аппарата проведения такого рода преобразований.

Обзор литературы и исследований

Вопросы антикризисного управления в промышленности глубоко исследованы в трудах таких ученых и специалистов, как: А.Д. Бобрышев, С.Д.

Бруданин, Ю.А. Воронова, В.В. Григорьев, А.Н. Ряховская, Г.К. Таль, Г.Б. Юн. В работах этих авторов раскрыты способы и технологии досудебной санации предприятий, а также реализации процедур арбитражного управления. Методология и методы проведения реструктуризации предприятий исследуются в трудах Л.П. Белых, А.Л. Беседина, Д. Депамлиса, И.И. Мазура, М. Робсона, Ф. Уллаха, М. Хаммера, Д. Чампи, Е.Г. Чапкиной, В.Д. Шапиро. С каждой новой работой в этой области обнаруживаются и новые способы реструктуризации предприятий, направленной на повышение устойчивости их функционирования.

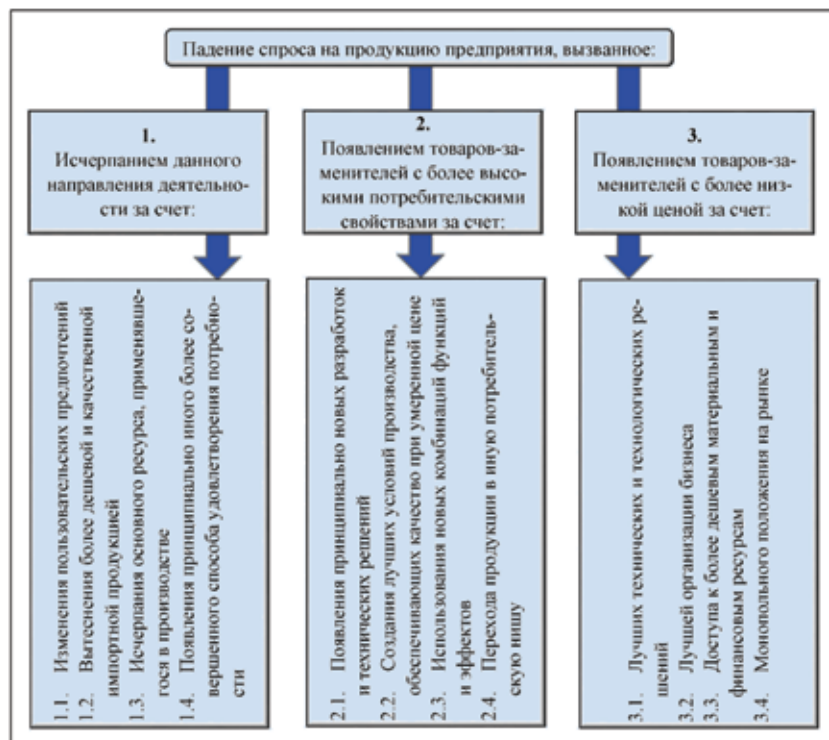
Материалы и методы

Результаты исследования, представленные в статье, получены с использованием методов построения дерева целей, факторного анализа и антикризисного управления. Аналитические данные и эмпирические материалы должным образом обобщены и структурированы с точки зрения аргументации основных положений, раскрывающих средства достижения цели нашего исследования.

Результаты исследования

В настоящей статье мы не рассматриваем фундаментальные причины возникновения общеэкономических и финансовых кризисов, они достаточно полно проанализированы в специальной литературе (см., например, [1–3]). Для раскрытия темы исследования нас будут интересовать лишь их локальные предпосылки (факторы), позволяющие указать цели и направления корректировки бизнеса предприятия, достижение которых способно радикально снизить их воздействие и обеспечить устойчивость бизнеса. Что можно отнести к таким факторам кризиса в нашем понимании? Авторское видение ответа на данный вопрос представлено на рис. 1. Наиболее радикальных преобразований в бизнесе требуют события, вызванные факторами, связанными с исчерпанием того или иного направления, области промышленной деятельности (группа факторов № 1).

Нужно отметить, что в данном случае плодотворные преобразования не всегда реально осуществимы. Речь здесь, как правило, идет о масштабных отраслевых изменениях, касающихся основополагающих условий существования подотрасли или отрасли в целом. Характерные примеры: вытеснение использования угля в качестве топлива мазутом – производным нефтепереработки – и лавинообразное свертывание деятель-



Разработано автором

Рис. 1. Факторы (предпосылки) возникновения кризиса в промышленности

Developed by the author

Fig. 1. Factors (prerequisites) of emergence of crisis in the industry

ности угольных шахт в Великобритании; практически полная ликвидация производства бытовой радиоэлектроники в России под влиянием притока дешевой качественной техники из-за рубежа; общемировое падение спроса на широкую гамму фото-, видео-, аудиоаппаратуры за счет объединения множества ее функций в конструкции сотовых телефонов; исчезновение паровозов и их замена тепло- и электровозами. Показателен также пример реакции модели бизнеса предприятий лесопереработки на исчерпание естественных запасов деловой древесины в странах юга Европы и переход к выращиванию леса на специальном образе организованных участках. Планировка таких лесопосадок позволяет полностью автоматизировать процесс высадки деревьев, выращивания и сбора древесины. Для этих целей используется специальная техника, разработаны соответствующие технологии деревообработки (клееная древесина), применяются оригинальные организационные решения.

Вторая группа возможных факторов, определяющих падение спроса на продукцию, связана с появлением товаров-заменителей, которые обладают более высокими потребительскими свойствами, нежели выпускаемые тем или иным пред-

приятием (подробнее об этой категории см. [4]). Как следует из детализации данной группы, в числе обстоятельств, определяющих возможность снижения спроса на продукцию предприятия, выступают события, воздействие на которые в значительной мере входит в компетенцию ее руководства. И третья группа возможных факторов, определяющих падение спроса на продукцию, связана с появлением товаров-заменителей, которые обладают более низкой ценой, нежели выпускаемые предприятием. В числе обстоятельств, определяющих возможность снижения спроса на продукцию предприятия, выступают события, воздействие на которые, также, как и во втором случае, в определяющей мере входит в компетенцию ее руководства. Следует заметить, что группировка предпо-

сылок проявления кризиса, приведенная на рис. 1, как и всякая классификация носит условный характер. На практике многие из указанных факторов действуют одновременно, в каждый конкретный момент определяя и видоизменяя своеобразную картину состояния кризиса на предприятии. Поэтому цели и направления реакции предприятия на их действие могут отражать комбинацию решений, определяемых несколькими из представленных на рисунке факторами одновременно.

Учитывая, что преодоление факторов кризиса, трактуемых с рассмотренной позиции, в большинстве случаев возможно силами самого предприятия, раскроем, какие меры, согласно проведенному исследованию, наиболее целесообразно предпринять в качестве реакции на их возникновение.

Для преодоления факторов, объединенных в группу 1 «Исчерпание данного направления деятельности», представляются целесообразными следующие решения.

1.1. *Изменение вида деятельности предприятия на востребованный, наиболее приемлемый и близкий по признаку общности технологических процессов, применяемых в производстве.* Если рассматривать машиностроение, то можно отметить,

что к таким технологическим процессам относятся литье, обработка давлением или резанием, а также сварка. Один из самых распространенных технологических процессов машиностроительного производства – резание, с помощью которого получают детали высокой точности. Как правило, невозможно создать механизмы и машины из деталей, не прошедших обработку резанием. Основные процессы литейного производства – это плавка металла, изготовление литейных форм, заливка металла, выбивка, обработка отливок и их контроль. Давлением обрабатывают заготовки из стали, цветных металлов и сплавов, пластмасс. Методы обработки давлением обеспечивают изготовление сложных фасонных профилей с малой шероховатостью. Для получения неразъемных соединений применяют сварку. Заготовки, полученные сваркой, можно затем обрабатывать резанием. Кроме этих процессов обработки металлов в настоящее время разработаны более эффективные технологические процессы на базе новых физических явлений, позволяющих изменять форму и качество поверхности деталей. Это электрофизические и электрохимические методы обработки, которые обеспечивают непрерывность процессов при одновременном деформировании всей обрабатываемой поверхности [5]. Поэтому, с учетом некоторых дополнительных условий, машиностроительное предприятие, обладающее парком неспециализированного оборудования (а таких – значительное количество), способно постепенно свернуть выпуск традиционной для него продукции, теряющей потребителя, и начать производство новой продукции, пользующейся спросом.

1.2. *Изменение вида деятельности на востребованный, не связанный с прежней специализацией предприятия, но возможный в связи с наличием у него имущественного комплекса, подходящего для этого нового вида деятельности.* Согласно действующей практике сегодня, когда ощущается дефицит торговых, офисных и рекреационных площадей, предприятия, обладающие пространной территорией, относительно новыми зданиями и сооружениями, а также расположенные в местах удобной транспортной доступности, полностью или частично перепрофилируются под размещение торговых и бизнес-центров, технопарков и иных подобных им видов бизнеса. Успешные примеры таких преобразований известны во многих городах страны. В частности, в Москве, это «ЗИЛ», «Красный Октябрь», «Красный богатырь», «Синтез», «Динамо», различные НИИ и КБ и многие иные. В Рязани – старый кожевенный завод (сегодня на его месте расположен современный торговый центр «Полсинаут»). В Нижнем Новгороде – хлебозавод (ТЦ «Фестиваль») и завод шампанских вин (ТЦ «Куб»). Другое дело, насколько оправданным было прекращение работы этих предприятий в области сво-

ей основной специализации. Однако это вопрос уже иного порядка.

1.3. *Ликвидация предприятия с целью продажи активов и формирования денежной массы, достаточной для открытия нового бизнеса, или для прекращения деятельности.* Этот наименее предпочтительный вариант развития событий применяется в случае, если предприятие не обладает активами, которых хватит для обоснования решений о следовании путями, изложенными выше. Как правило, он сопряжен с серьезными негативными социальными последствиями, однако необходим с целью избежать банкротства.

1.4. *Реструктуризация имущественного комплекса предприятия путем создания на его базе новых юридических лиц в рамках процедур банкротства.* Данный вариант развития событий проходит под контролем назначенного арбитражным судом управляющего и способен обеспечить сохранение лишь наиболее перспективной части бизнеса предприятия, как правило, не связанной с его основной специализацией.

Для преодоления факторов кризиса, объединенных в группу 2 «Появление товаров-заменителей с более высокими потребительскими свойствами», спектр рекомендуемых решений включает в себя следующие.

2.1. *Развитие собственного потенциала исследований и разработок.* В советский период в части организации НИОКР существовала четко выстроенная логика: фундаментальные научные исследования выполнялись организациями академии наук, прикладные исследования и разработки – отраслевыми НИИ и КБ, адаптация результатов прикладных НИОКР проводилась подразделениями так называемой «заводской науки». Причем, в зависимости от степени наукоемкости отрасли, уровень НИОКР в этом заключительном звене организационной цепочки мог не только не уступать, но часто и превосходил результаты работы специализированных институтов и конструкторских бюро. В середине 2000-х эта практика в большой части постепенно утрачивалась, что в целом соответствовало общей негативной тенденции в отечественной науке (табл. 1).

Однако в последние годы тенденция изменилась. Если говорить о путях возрождения отечественной промышленности, то к заводской науке нужно возвращаться, благо, что есть с кого брать пример. Так в структуре предприятий парфюмерно-косметической отрасли (ОАО «Косметическое объединение «Свобода» – Москва, ОАО «Концерн «Калина» – Екатеринбург) успешно функционируют собственные научные центры, занятые разработкой рецептуры всей выпускаемой этими предприятиями продукции. Стабильно высокие результаты показывают под-

Таблица 1

Число организаций, выполнявших исследования и разработки, единиц

Table 1

Number of the organizations, which were carrying out researches and developments

	1992 г.	2000 г.	2005 г.	2010 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.
Число организаций – всего	4555	4099	3566	3492	3566	3605	3604	4175
в том числе:								
научно-исследовательские организации	2077	2686	2115	1840	1744	1719	1689	1708
конструкторские организации	865	318	489	362	338	331	317	322
проектные и проектно-исследовательские организации	495	85	61	36	33	33	32	29
организации промышленности, имевшие научно-исследовательские, проектно-конструкторские подразделения	340	284	231	238	274	266	275	371

http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/science/nauka1.xls
(дата обращения: 08.06.2017)

разделения заводской науки в составе научно-производственных объединений оборонно-промышленного комплекса (ОПК), таких, как АО НПО «Лиаозовский электромеханический завод», АО «НПП «Квант»; предприятий, входящих в АО «Концерн ВКО «Алмаз-Антей» и другие.

2.2. Развитие собственной производственной базы отраслевых НИИ – еще один из вариантов решений, способных преодолеть влияние негативных факторов кризиса данной группы. Такой путь, например, выбрало ОАО «Тамбовский НИИ радиотехники «Эфир» (ОАО «ТНИИР «Эфир»), которое в период резкого сокращения финансирования НИОКР перешло от выполнения исключительно исследований и разработок к серийному выпуску устройств собственной разработки и их монтажу на шасси спецтехники. Данное решение позволило институту увеличить выручку от реализации за период 2013–2014 гг. в 17 раз (со 149,4 до 2526,0 млн. руб.). При этом чистая прибыль выросла в 156 раз (с 240,0 до 37316,0 тыс. руб.) [7, с. 22].

2.3. Приобретение соответствующих патентов и лицензий и/или кооперация с держателем новации на принципах франчайзинга или иных основаниях. Подобное решение достаточно редко используется в отечественной промышленности. Как правило предприятию привычно, удобно и менее затратно как можно реже менять ассортимент выпускаемой продукции. Между тем при наличии некоторых усилий со стороны его инженерных служб следование данному пути способно ликвидировать воздействие негативных факторов рассматриваемой

группы. Ведь, несмотря на невысокую активность по сравнению с мировой в области изобретательства, в России тем не менее действует и ежегодно регистрируется значительное число патентов на изобретения, полезные модели и промышленные образцы (табл. 2). Не закрыт путь и к зарубежным охраноспособным решениям.

До настоящего времени в промышленности слабо используется еще один эффективный способ повышения конкурентоспособности деятельности и преодоления кризиса предприятий – франчайзинг¹. Хотя отдельные позитивные примеры применения данного решения указывают на его высокую перспективность.

2.4. Обновление производственного аппарата за счет современной техники и технологий. Это решение не является оригинальным и как правило горячо приветствуется руководством и персоналом предприятий. Проблема, как они замечают, состоит лишь в дефиците собственных финансовых ресурсов и дороговизне кредитов. Вместе с тем, как показывает изучение практики деятельности инженерно-технических служб ряда машиностроительных предприятий, дело здесь не только в этом. Даже при наличии необходимых ресурсов необходима комплексность решения задачи технического перевооружения, которая обеспечит встраивание новых технических новшеств в действующее производство на условиях сбалансированности и оптимального использования новых производственных возможностей.

¹ «Франчайзинг, коммерческая концессия, франшиза – вид отношений между рыночными субъектами, когда одна сторона (франчайзер) передает другой стороне (франчайзи) за плату (роялти) право на определенный вид бизнеса, используя разработанную систему его ведения» [9, с. 95].

Таблица 2

Поступление патентных заявок и выдача патентов в России, единиц

Table 2

Receipt of patent applications and issue of patents in Russia

	2005 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Подано патентных заявок на изобретения	32 254	44 211	44 914	40 308	45 517	41 587
Число действующих патентов – всего	164 099	254 891	272 641	292 048	305 119	314 615
в том числе: на изобретения	123 089	181 515	194 248	208 320	218 974	230 870
на полезные модели	28 364	50 746	54 420	58 238	57 448	53 263
на промышленные образцы	12 646	22 630	23 973	25 490	28 697	30 482

http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/science/innov6.xls
(дата обращения 8.06.2017)

Для преодоления факторов кризиса, объединенных в группу 3 «Появление товаров-заменителей с более низкой ценой», спектр возможных решений включает в себя следующие.

3.1. *Внедрение прогрессивной системы организации производства.* В настоящее время получили всемирное признание несколько авангардных подходов к выстраиванию производственных систем. Среди них ведущее место занимают концепции «Производственной системы Тойоты» – «TPS» и ее американского аналога – «Бережливого производства» (англ. «lean production», «lean manufacturing»). Главный смысл этих концепций сводится к созданию условий для устранения нерациональных потерь. Т. Оно, «отец» производственной системы компании «Toyota» и бережливого производства, будучи ярким борцом с потерями, выделил семь их видов: потери из-за переизводства; потери времени из-за ожидания; потери при ненужной транспортировке; потери из-за лишних этапов обработки; потери из-за лишних запасов; потери из-за ненужных перемещений; потери из-за выпуска дефектной продукции [12, с. 50]. Д. Лайкер, который активно исследовал производственный опыт «Toyota», обосновал в своей книге [11, с. 63] еще один, восьмой вид потерь – нереализованный творческий потенциал сотрудников. Указанные концепции постепенно начинают внедряться в отечественной промышленности. Лидером здесь, несомненно, является Государственная корпорация «Росатом», в которой для успешного продвижения положений бережливого производства на предприятия отрасли даже создана специальная консалтинговая компания АО «Производственная система Росатома» (АО «ПСР»). Есть определенные подвижки и в отраслях ОПК, курируемых Минпромторгом России. В частности, элементы бережливого производства внедрены на предприятиях АО «Концерн «Калашников». Для продвижения данной технологии на предприятии образована Лаборатория

процессов (Lean) – учебно-практический центр по подготовке сотрудников к реализации задач программы развития Производственной системы Концерна «Калашников» (ПСКК). Зоны обучения в лаборатории процессов полностью имитируют полноценное производство и позволяют на практике изучать свыше 30 ключевых технологических процессов по различным направлениям развития производственной системы предприятия (рис. 2).

Есть определенные достижения в данном направлении и у предприятий холдинга «Швабе», «Вертолеты России», «УК «ОДК», «РТ-Химкомпозит», «НПО «Высокоточные комплексы», «Российская электроника», НПО «Техмаш», «РТ-АВТО». Начата реализация целевой программы «Развитие производственных систем организаций оборонно-промышленного комплекса» [13]. В целом состояние внедрения системы бережливого производства на предприятиях ОПК иллюстрирует диаграмма, приведенная на рис. 3.

3.2. *Оптимизация финансово-экономической политики – решение, также не отличающееся оригинальностью.* Работы в этом направлении продолжаются с начала периода рыночных реформ, однако, как показывает исследование, проблема далека от своего закрытия. Несмотря на обилие учебной и научной литературы, содержащей обоснованные рекомендации по данному вопросу, большая доля промышленных предприятий проводит рискованную финансовую политику, обладает низким уровнем финансовой устойчивости и ликвидности. Причем дело здесь не в условиях экономического окружения, но, главным образом, в отсутствии у финансово-экономических служб предприятий должной квалификации, низкой автоматизации их деятельности, излишней регламентации работы данного блока аппарата управления. Показательно в этой связи исследование, проведенное в июне 2016 г. ФГУП «ЦНИИ «Центр», осуществляющим образовательную деятельность по вопросам экономики, организации и управле-

	Логистика	<ul style="list-style-type: none"> • Процесс организации системы адресного хранения • Процесс работы по Канбан • Процесс расчета уровня запасов
	Механо-обработка	<ul style="list-style-type: none"> • Процесс TPM • Процесс быстрой переналадки (SMED) • Процесс расчета партий запуска; • Процесс планирования производства • Процесс расчета и управления OEE
	Сборочное производство	<ul style="list-style-type: none"> • Процесс построения карт потока • Процесс стандартизации операций • Процесс 5C • Процесс Кайдзен • Процесс балансировки операций
	Теоретическое обучение	<ul style="list-style-type: none"> • Бережливое производство; • Статистический анализ (инструменты) • Технология решения проблем • Картирование потоков
	Визуальный менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> • Производственный анализ • Визуальный менеджмент • Охрана труда
	Офис	<ul style="list-style-type: none"> • Процесс 5C • Процесс Кайдзен • Картирование офисных процессов
	Компьютерный класс	<ul style="list-style-type: none"> • SAP • 1C • Team Center...

Источник информации: https://kalashnikov.com/media/pskk/lean_img2.jpg; [12]

Рис. 2. Зоны обучения в лаборатории процессов АО «Концерн «Калашников»

The source of information: https://kalashnikov.com/media/pskk/lean_img2.jpg; [12]

Fig. 2. Training zones in laboratory of processes of JSC Kalashnikov Concern

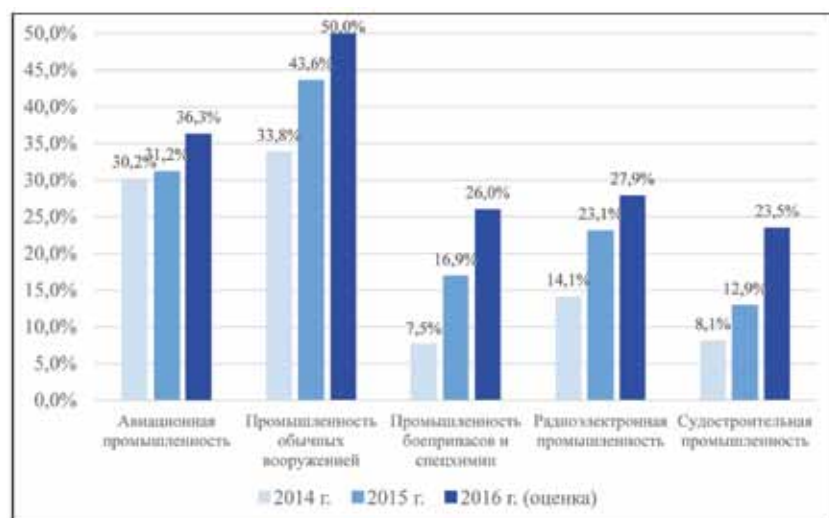


Рис. 3. Доля организаций ОПК, внедряющих систему Бережливого производства [14, с. 48]

Fig. 3. A share of the OPK organizations introducing system of Lean production [14, page 48]

ния. Институтом был проведен опрос предприятий ОПК с целью выяснить, какая тематика занятий представляет для них наибольший интерес. Резуль-

измом бухгалтерских и юридических служб, не способствующим, а реально мешающим основным подразделениям предприятий выполнять свое

таты обработки ответов представлены на рис. 4. Как видно, в числе наиболее востребованных курсов – вопросы управления затратами и финансами.

3.3. Модернизация системы организации и управления предприятием – следующее и, пожалуй, ключевое направление решения задачи сокращения издержек. Анализируя практику построения аппарата управления на промышленных предприятиях, весьма часто можно столкнуться со ставшими уже хрестоматийными: бюрократизацией, излишней численностью обслуживающих подразделений; про-



Разработано автором

Рис. 4. Спрос на образовательные программы по экономике, организации и управлению на предприятиях ОПК (по количеству респондентов)

Developed by the author

Fig. 4. Demand for educational programs for economy, the organization and management on defense industry enterprises (by the number of respondents)

прямое предназначение – выпускать продукцию и зарабатывать деньги. Многочисленные прогрессивные управленческие концепции, в последнее время ставшие доступными широкому кругу управленцев и специалистов предприятий, не приживаются в коллективах, организованных по принципу личного знакомства и родственных связей, в среде, где процветает авторитарный стиль руководства и пренебрежение интересами личности. Не помогает даже изменение условий хозяйствования на рыночные – все также процветают кумовство, иждивенчество, оглядка на «политику» и «начальство», «связи в верхах».

Как становится понятным из приведенного перечня решений, отражающих возможную реакцию предприятия на факторы кризиса, реформирование производственной, социальной и управленческой подсистем предприятия должно проводиться в комплексе, охватывая весь спектр внутренних

процессов и внешних взаимоотношений компании.

Выводы

Результаты исследования, представленные в статье, свидетельствуют о том, что антикризисное управление не должно сводиться исключительно к ликвидационным процедурам, предусмотренным законодательством о банкротстве. Наука и практика предлагает иные пути вывода предприятий из кризиса, вопреки действующему положению предусматривающие приоритет задачи сохранения бизнеса вместо его ликвидации в ходе конкурсных процедур. Рассмотрение предпосылок (факторов) кризиса под углом зрения снижения или полной утраты спроса на продукцию предприятия дает возможность предложить комплекс организационно-управленческих решений, способных расширить представления заинтересованных лиц о новых способах преодоления платежеспособности предприятий.

Список литературы

1. Бобрышев А.Д. Модернизация организационного механизма в целях создания устойчивой производственной компании. М.: Экспо-Медиа-Пресс, 2011. 336 с.
2. Колташов В.Г. Кризис глобальной экономики. М.: Институт глобализации и социальных движений, 2009. 252 с.
3. Яковец Ю.В. Прогнозирование циклов и кризисов. М.: МФК, 2000. 426 с.
4. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
5. Технологические процессы в машиностроении: методические указания. Часть I / сост. О.В. Мартыненко, А.Э. Вирт; Волгоградский государственный технический университет. Волгоград, 2009. 34 с.
6. http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/science/# (дата обращения: 17.10.2016)
7. Ирадионов В.И. Преобразование бизнес-моделей промышленных предприятий в целях построения эффективной инвести-

ционной политики (на примере предприятий радиоэлектронной промышленности): автореф. дис. ... к.э.н. Москва, 2016.

8. Россия в цифрах. 2016: Краткий статистический сборник / Росстат. М., 2016. 543 с.

9. Шиповских И.Ю. Основы маркетинга. Краткий курс: учебное пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2010. 176 с.

10. Оно Т. Производственная система Тойоты. Уходя от массового производства: пер. с англ. М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2005. 192 с.

11. Лайкер Д. Дао Тойоты: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / Джеффри Лайкер; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 402 с.

12. Паспорт проекта «Программа развития Производственной системы Концерна «Калашников» (ПСКК 2020)». Ижевск, 2016. 9 с.

13. Дмитриева О. Бережливое производство для ОПК. URL: http://vpk.name/news/115385_berezhlivoe_proizvodstvo_dlya_opk.html (дата обращения: 13.08.2014)

14. Ковалев В.И., Медведев А.А. Система бережливого производства и ее внедрение в организациях оборонно-промышленного комплекса Минпромторга России // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2016. № 3. С. 44–50.

15. Womack JP, Jones DT. Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation. New York: Simon & Schuster; 2010.

Поступила в редакцию: 19.04.2017; одобрена: 08.06.2017; опубликована онлайн: 26.06.2017

Об авторе:

Тарабрин Филипп Михайлович, руководитель департамента экономики ООО «АРСИЭНТЕК» (127018, Россия, г. Москва, улица Полковная, д. 3), Philipp.Tarabrin@rcntec.com

Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.

References

1. Bobryshev A.D. Modernization of the organizational gear for creation of steady production company. M.: Ekspo-Media-Press [Expo Media Press], 2011. 336 p. (In Russ.)

2. Koltashov V.G. Crisis of global economy. M.: Institut globalizatsii i sotsial'nykh dvizhenii [Institute of globalization and social movements], 2009. 252 p. (In Russ.)

3. Yakovets Yu.V. Forecasting of cycles and crises. M.: MFK [IFC], 2000. 426 p. (In Russ.)

4. Porter M. Competitive strategy: Technique of the analysis of branches and Competitors / Michael E. Porter; The Lane with English. M.: Al'pina Biznes Buks [Alpina Business Books], 2005. 454 p. (In Russ.)

5. Technological processes in mechanical engineering: methodical instructions. Part I / Sost. O.V. Martynenko, A.E. Wirth; Volgogradskii gosudarstvennyi tekhnicheskii universitet [Volgograd state technical university]. Volgograd, 2009. 34 p. (In Russ.)

6. http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/science_and_innovations/science/# (accessed 17 October 2016). (In Russ.)

7. Iradionov V.I. Transformation of business models of the industrial enterprises for creation of effective investment policy (on the example of the enterprises of the radio-electronic industry): abstract thesis... Candidate of Economic Sciences. Moscow, 2016. (In Russ.)

8. Russia in figures. 2016: The short statistical collection / Rosstat [Rosstat]. M., 2016. 543 p.

9. Shipovskikh I.Yu. Marketing bases. Short course: manual / I.Yu. Shipovskikh. Ulyanovsk: UIGTU [UIGTU], 2010. 176 p. (In Russ.)

10. Ono T. Production system of Toyota. Avoiding mass production / Lane with English. M.: Institut kompleksnykh strategicheskikh issledovaniy [Institute of complex strategic researches], 2005. 192 p. (In Russ.)

11. Layker D. Dao of Toyota: 14 principles of management of leading company World / Jeffrey Layker; the Lane with English. M.: Al'pina Biznes Buks [Alpina Business Books], 2005. 402 p. (In Russ.)

12. Passport of the "Program of Development of the Production System of Kalashnikov Concern (PSKK 2020)" project. Izhevsk, 2016. 9 p. (In Russ.)

13. Dmitriyeva O. Lean production for OPK. URL: http://vpk.name/news/115385_berezhlivoe_proizvodstvo_dlya_opk.html (accessed 13 August 2014). (In Russ.)

14. Kovalyov V. I., Medvedev A. A. Sistem of economical production and its introduction in the organizations of defense industry complex of Minpromtorg of Russia. Nauchnyi vestnik oboronno-promyshlennogo kompleksa Rossii [Scientific bulletin of defense industry complex of Russia], 2016; 3:44–50. (In Russ.)

15. Womack JP, Jones DT. Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation. New York: Simon & Schuster; 2010.

Submitted 19.04.2017; revised 08.06.2017; published online 26.06.2017

About the author:

Philip M. Tarabrin, Head of Economic Department, LLC RCNTEC (3, Polkovaya Street, Moscow, 127018), Moscow, Russian Federation, Philipp.Tarabrin@rcntec.com

The author have read and approved the final manuscript.